

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOÃO VICTOR KRUMMENACHER MARÇAL**

**ANÁLISE DE CUSTOS PARA SERVIR E LUCRATIVIDADE DE CLIENTES EM**  
**UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARES**

**FLORIANÓPOLIS**

**2017**

**JOÃO VICTOR KRUMMENACHER MARÇAL**

**ANÁLISE DE CUSTOS PARA SERVIR E LUCRATIVIDADE DE CLIENTES EM  
UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARES**

Monografia apresentada ao Curso de  
Ciência Contábeis da Universidade  
Federal de Santa Catarina como requisito  
principal à obtenção do grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Dra. Valdirene  
Gasparetto

**FLORIANÓPOLIS**

**2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por todas as condições que me ofereceram, sem eles não estaria onde estou, nem seria quem sou. Por todo amor que me dão, e pela segurança que me passam. Por sempre estarem comigo, me apoiando e protegendo.

A toda minha família, sem ela somos ninguém. Quem sai de casa aos 17 anos, se muda para outra cidade e vai morar sozinho, percebe de outra maneira a importância da família nos poucos momentos que podemos compartilhar junto.

À minha melhor amiga, parceira e namorada, Gabriela, por todo o companheirismo em todos estes anos de UFSC. Por todos os momentos que vivemos juntos desde os primeiros momentos na faculdade, por todas as risadas que compartilhamos. E por ter me acalmado, me ajudado e estado ao meu lado em todas as situações, sendo base sólida mesmo quando éramos apenas amigos.

Aos meus sogros, cunhada e demais familiares, por sempre me acolherem e fazerem eu me sentir parte de uma segunda família.

A todos os meus amigos, por tudo que passamos nestes anos. Em especial ao Braun, um dos meus grandes amigos e colega de quarto. Ao Conrado por ter sido meu primeiro amigo em Florianópolis, por ter me acolhido e estado sempre ao meu lado, sendo por vezes até como um pai. E a todos da raça pelas vivências.

À professora Valdirene por ter aceitado me orientar. Pelas oportunidades que me ofereceu, pelos conselhos, pelo empenho, pela exigência e críticas que ajudaram em meu crescimento profissional e pessoal, pela constante preocupação com a qualidade do estudo que estava sendo desenvolvido, por todo o conhecimento que pude adquirir ao trabalhar junto a ela. Sua disponibilidade e dedicação foram fundamentais.

Aos colegas do Núcleo de Pesquisas em Controladoria, por me auxiliarem e aconselharem na reta final desta graduação.

A todos os professores por sempre se empenharem em transmitir seus conhecimentos e mostrar todo o universo de possibilidades que há no mundo contábil e acadêmico.

À Universidade Federal de Santa Catarina, que me ofereceu a oportunidade de crescer.

“Pra que levar a vida tão a sério se  
a vida é uma alucinante aventura  
da qual jamais sairemos vivos?”

**Bob Marley**

## Resumo

Este estudo teve como objetivo geral verificar como a análise de custos para servir (*cost to serve*) pode contribuir para a identificação da lucratividade dos clientes de uma empresa de desenvolvimento de *softwares*. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa operacionalizada por meio de estudo de caso, no qual as informações foram coletadas mediante acesso aos bancos de dados da organização e conversa com os colaboradores. A empresa conta com cerca de 150 colaboradores nas atividades corporativas e matriz, e mais de 200 profissionais indiretos por meio de revendas em 40 cidades em 20 estados do Brasil e possui três linhas de sistemas: a Linha V, linha madura, a Linha U, linha mais nova e ainda em desenvolvimento, e a Linha W, complementar a ambas. Percebe-se que 45% do total de gastos estão relacionados à Linha V, enquanto a Linha U têm 52% dos gastos e a Linha W contempla 3% dos gastos totais. Com base na pesquisa, constatou-se que aproximadamente 80% dos clientes da Linha V, atendidos pela matriz, são considerados lucrativos, enquanto os demais 20% são clientes não lucrativos, considerando o alto nível de serviço que exigem ou preços abaixo do ideal. Assim, a partir dos resultados do estudo, é possível aprofundar discussões que levem ao melhoramento do resultado da empresa, revendo políticas de preços e de atendimentos a clientes.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Custo para Servir; Custeio Baseado em Atividades; Lucratividade de Clientes.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Estrutura e relação das atividades mapeadas.....	18
Quadro 2 - Recursos, direcionadores de recursos e descrição do direcionador.....	19
Quadro 3- Relação de atividades e dos direcionadores de atividades.....	21
Quadro 4 - Custo unitário dos direcionadores de atividades diretas.....	23
Quadro 5 - Exemplo de cálculo do custo total para servir os clientes.....	24
Quadro 6 - Exemplo de cálculo da lucratividade por cliente.....	25

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Apropriação dos custos e despesas para as atividades.....	17
Figura 2 - Lucratividade dos clientes.....	26
Figura 3 - Percentual acumulado de lucro x percentual acumulado de clientes.....	27

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 Custeio Baseado em Atividades (ABC) .....	10
2.2 Gestão Estratégica de Custos .....	10
2.3 Custos para Servir e Lucratividade do Cliente .....	11
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>15</b>
4.1 A empresa .....	15
4.2 Apuração do custo para servir .....	16
4.3 Análise da lucratividade dos clientes .....	24
4.4 Discussão sobre os resultados da pesquisa .....	28
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A competição faz com que as organizações busquem continuamente alternativas para alcançarem seus objetivos, sendo estas vantagens competitivas que as norteiam para o sucesso. Freitas, Lopes e Silva (2012) afirmam que as vantagens competitivas se mantêm por menor tempo em decorrência da globalização e que as empresas precisam procurar alternativas para manter sua lucratividade aprimorando seu desempenho com a mesma capacidade disponível. Desta forma, as empresas buscam formas de desenvolver vantagens competitivas com diferentes focos, explorando aprimorar processos ou o relacionamento com o cliente ou gerenciar estratégias com base em informações contábeis.

Dalenogare, Neuenfeld Junior e Siluk (2013) mencionam que o foco no cliente é visto como uma das principais fontes de vantagem competitiva. Da mesma forma, Hansen e Mowen (2001, p. 423) colocam o cliente como elemento central de vantagem competitiva, definindo-a como “a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual ou mais baixo do que aquele oferecido pelos competidores, ou a criação de um valor equivalente por um custo menor do que aquele oferecido pelos competidores”.

Para aquisição de vantagem competitiva, a organização pode optar pelo fornecimento de características individualizadas, produtos ou serviços altamente ajustáveis, customizados e únicos que, segundo Atkinson *et al.* (2015), é uma forma de atingir altos índices de satisfação com seus clientes e obter lealdade.

Maximiano (2006) afirma que caso não houvesse competição, seria possível que as organizações definissem os preços a partir dos custos e dos lucros desejados, no entanto, em decorrência da competitividade, o preço de venda é definido pelo mercado e o lucro advém da capacidade que as organizações possuem de adaptarem seus custos às suas receitas. Neste sentido, é importante conhecer e gerenciar o custo buscando identificar produtos e/ou clientes menos rentáveis, objetivando tomar medidas que procurem aumentar a lucratividade destes.

Apesar disso, empresas de diferentes portes e segmentos, mesmo que utilizando métodos sofisticados para apuração detalhada e mensuração de seus custos de produção ou operação de seus produtos e/ou serviços, ainda têm pouca ciência do quanto representam os custos e resultados de outros objetos de análise, que não os produtos (bem ou serviço), como por exemplo, uma análise dos custos associados a cada cliente e o resultado individualizado (DE FARIA; BORINELLI; MANTOVANI, 2010).

Para Figueiredo *et al.* (2008, p. 70), é necessário que as empresas conheçam o custo para servir seus clientes para então poder cobrar de acordo com o serviço proporcionado, pois



“quando este custo não é conhecido, podem ser cometidas injustiças, cobrando-o de pessoas/clientes que não o utilizam”.

Atkinson *et al.* (2015, p. 179) descrevem que as empresas prestadoras de serviços precisa focar nos custos e na rentabilidade - assim como na lucratividade - de seus clientes, muito mais do que as empresas industriais. Visto que a exigência de cada cliente determinará quanto será demandado dos recursos organizacionais para atender este cliente. Da forma que clientes que demandam mais serviços consomem mais a estrutura devendo receber a alocação de custos superiores aos que demandam menos serviços. O dado operacional elencado com o dado contábil gerencial constitui importante fonte de informação para a gestão da empresa, proporcionando uma visão operacional com valores monetários.

Neste sentido, Shin, Sudhir e Yoo (2012) abordam que os custos para servir diferem cliente a cliente e que alguns “tendem a serem consideravelmente mais caros para servir do que outros”, implicando na mensuração e apuração detalhada do custo para servir, o que interfere diretamente na lucratividade dos clientes. Visto que a correta apuração do custo de cada cliente aproximará do resultado real atrelado ao relacionamento com cada um.

Com isso, considerando a necessidade da obtenção de vantagem competitiva perante a concorrência, aliada à dificuldade de mensuração e gestão de custos e o conhecimento da lucratividade dos clientes, tem-se como problema de pesquisa: como a análise de custos para servir (*cost to serve*) pode contribuir para a identificação da lucratividade dos clientes em uma empresa de desenvolvimento de *softwares*? Buscando responder esta questão problema, o objetivo geral desta pesquisa é verificar como a análise de custos para servir contribuiu para a identificação da lucratividade dos clientes em uma empresa de desenvolvimento de *softwares*. Desta forma, os objetivos específicos do trabalho foram (1) apurar o custo para servir pelo método do custeio baseado em atividades, (2) calcular a lucratividade dos clientes com base no custo para servir e (3) verificar a relação entre clientes lucrativos e não lucrativos.

As etapas seguintes deste trabalho iniciam com a seção 2, de referencial teórico, após apresenta-se a metodologia utilizada (seção 3), a seção 4 mostra os dados e resultados da pesquisa e a seção 5 traz as conclusões da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros. Ao final apresenta-se as referências.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico é apresentada a revisão da literatura sobre custeio baseado em atividades, gestão estratégica de custos e custo para servir e lucratividade do cliente.

## 2.1 Custeio Baseado em Atividades (ABC)

Há diferentes métodos de custeio que podem ser utilizados no processo de mensuração dos custos, dentre eles o Custeio Baseado em Atividades (*ABC Activity-Based Costing*), que pode auxiliar os gestores na identificação e mensuração dos custos. O ABC é definido por Ching (1997, p.41) como “um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos”, avaliando o quanto cada atividade agrega para o negócio ou departamento. Em conjunto, Blocher *et al.* (2007, p. 132) trazem que o ABC “é uma abordagem de custeio que atribui custos aos produtos, serviços ou clientes, baseado no consumo de recursos causado pelas atividades”.

As empresas prestadoras de serviços passaram a adotar diversas ferramentas, já utilizadas com sucesso no setor industrial, para se tornarem competitivas e atenderem as necessidades impostas pelo mercado. “Como a maioria das empresas de serviços não tinha um sistema de custeio eficaz, o ABC surgiu como importante ferramenta para as decisões gerenciais e estratégicas” (MAUAD; PAMPLONA, 2002, p. 12).

Conforme Martins (2010, p. 286) o “ABC é, na realidade, uma ferramenta de gestão de custos, muito mais que um custeio de produtos”, que além de possuir uma visão econômica de custeio, pois “apropria os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas”, possui uma visão de aperfeiçoamento de processos, uma vez que “capta os custos dos processos através das atividades realizadas nos vários departamentos”. Essa segunda visão “permite que os processos sejam analisados, custeados e aperfeiçoados através da melhoria de desempenho na execução das atividades”.

Desta forma, tem-se que para a operacionalização do ABC faz-se necessário primeiramente identificar os recursos (entendidos como custos) e as atividades desenvolvidas na organização e como elas se relacionam. Para que se possa alocar estes recursos para as atividades a fim de custeá-las de modo que possamos apurar o custo do objeto de custeio do ABC.

## 2.2 Gestão Estratégica de Custos

A Gestão estratégica de custos (GEC) pode ser entendida como “uma análise de custos vista sob o contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais”, objetivando a obtenção de vantagem competitiva (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 4). Corroborando, Hansen e Mowen (2001, p. 422)

afirmam que “a gestão estratégica de custos é o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável”.

Martins (2010) cita que a GEC é utilizada para designar a integração que há entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo, sendo esta integração necessária para que as organizações possam perdurar em um ambiente de negócios globalizado e competitivo.

Segundo Braithwaite e Samakh (1998, p. 1), “a questão central para qualquer negócio é a forma de atender ou exceder as expectativas dos clientes em termos de serviço, a um custo acessível em relação aos preços que os consumidores estão dispostos a pagar”, desta forma o gerenciamento estratégico de custos, com vistas a alcançar o preço que os clientes estão dispostos a pagar, pode auxiliar na melhora dos resultados da organização.

Conforme Freitas, Lopes e Silva (2012), em função da ampliação dos mercados, aumento da competitividade e da exigência dos clientes, as organizações precisam focar na qualidade de seus produtos e serviços de forma a atender às expectativas do mercado consumidor, demandando, portanto, preocupação com a qualidade dos produtos/serviços e, ao mesmo tempo, com os custos.

Além disso, para que as empresas sobrevivam em mercados cada vez mais competitivos, “precisam perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos”, sendo fundamental o recebimento de informações precisas, tempestivas e atualizadas para apoio ao processo decisório por parte dos gestores da organização (MARTINS, 2010, p. 298). Disto decorre um processo de acompanhamento entre os planos estratégicos e os resultados que estão sendo realizados pela empresa, verificando se a mesma está seguindo na direção dos objetivos previamente definidos, permitindo a tomada de decisões alinhadas ao direcionamento esperado.

Dessa maneira, a gestão estratégica de custos visa, com base na utilização dos dados de custos da organização, proporcionar vantagens competitivas, auxiliando os gestores na tomada de decisões e facilitando o alinhamento entre o planejado e realizado.

### **2.3 Custos para Servir e Lucratividade do Cliente**

O custo para servir é um método que visa a identificação dos custos como os de venda, marketing, distribuição e administrativos e sua alocação aos clientes, de forma que seja calculada a lucratividade de cada um deles.

No estudo de Guerreiro, Merschmann e Bio (2008, p. 7) considera-se custo para servir “o custo das atividades administrativas, comerciais e logísticas relacionadas com a prestação de serviços aos clientes” tendo como base o ABC e objetivando a análise de lucratividade dos clientes. Fernandes *et al.* (2014, p. 5) entendem o custo para servir como a busca por “identificar o custo incorrido no atendimento de cada cliente”, tornando-se necessário entender quais as exigências para o atendimento ao cliente e quais os tempos necessários para tal.

Segundo Freitas, Lopes e Silva (2012), o custo para servir é um dos instrumentos da contabilidade gerencial, norteado para o cálculo da rentabilidade e lucratividade dos clientes, tendo como base as atividades do negócio e os custos gerados por esses clientes.

Entender o custo para servir é um dos desafios da gestão estratégica de custos, sendo utilizado, também, para verificar de que forma os custos são desenvolvidos durante os processos produtivos das empresas. Quando se observa o custo para servir é preciso compreender que não há um padrão estabelecido para o custeio, cada empresa deve entender detalhadamente os elementos ou atividades que compõem seus processos para conseguir analisar os custos envolvidos e como se formam, e assim determinar quais os focos das decisões em curto e longo prazo (FREITAS; LOPES; SILVA, 2012).

Os trabalhos que abordam o custo para servir avaliam, efetivamente, a rentabilidade ou lucratividade do cliente, como nos estudos de Robles Jr., Robles e De Faria (2005), Guerreiro, Merschmann e Bio (2008), Faria, Borinelli e Mantovani (2010), Santana e Andrade (2011) e Fernandes *et al.* (2014).

A lucratividade do cliente pode ser entendida como “a diferença entre as receitas auferidas e os custos associados ao relacionamento com o cliente durante um período específico” (PFEIFER; HASKINS; CONROY, 2005, p. 15), auxiliando a identificação de ações que aumentem a rentabilidade ou lucratividade por cliente (BLOCHER *et al.*, 2007). Para melhor interpretação das informações geradas pela análise da lucratividade do cliente, transformam-se os valores absolutos obtidos no cálculo para valores relativos (percentuais). De modo que além de calcular a diferença entre a receita auferida e o custo associado ao cliente é necessário que este valor seja fracionado pela receita auferida. Onde a receita do cliente é a receita associada a cada cliente – informação que já é conhecida pela empresa - e o custo do cliente que, neste estudo, é o custo para servir. Como o custo para servir é desconhecido pela empresa, há a necessidade de primeiramente ser calculado o custo para servir – com base no custeio baseado em atividades (ABC) – e posteriormente cálculo da lucratividade para realização das análises propostas.

$$\text{Lucratividade do Cliente} = \frac{\text{Receita do Cliente} - \text{Custo do Cliente}}{\text{Receita do Cliente}}$$

Para Mulhern (1999), a mensuração da rentabilidade ou lucratividade do cliente é um processo complexo que depende de componentes relacionados às especificações tanto da empresa em estudo quanto de seus clientes, de produtos ou serviços, métricas de lucratividade e alocação de custos. Com isso, a análise da lucratividade do cliente com base no custeio baseado em atividades pode ser considerada como única para cada estudo, pois as informações que são a base para os cálculos são diferentes bem como a estrutura e o modelo organizacional de cada corporação. Para que a análise seja desenvolvida, primeiramente é necessário que seja definido o objeto de custo – ou seja, o que se quer custear – e que haja um mapeamento das atividades desempenhadas e como estas se relacionam na formação dos produtos (bem ou serviço) e conseqüentemente dos custos, o que torna cada modelo utilizado um modelo singular visto as especificações empresariais.

Estas análises podem ser feita em nível de cliente (existentes ou novos), de forma individualizada por linha de produto ou, ainda, em vários níveis da organização, de acordo com a disponibilidade de dados. Dessa forma, uma empresa poderia comparar a lucratividade dos clientes em diferentes níveis como a diferença entre clientes de matriz e filial ou por região ou por tamanho etc.

Atkinson *et al.* (2015, p. 180) afirmam que “mensurar receitas e custos no nível de cliente fornece à empresa mais informações relevantes e úteis do que no nível de produto”. Além disso, em nível de cliente, os mesmos autores citam que é importante conhecer o custo de servir e o lucro obtido a partir de cada cliente, sendo medidas como percentual de clientes rentáveis e não rentáveis e o lucro ou prejuízo, métricas valiosas para a estratégia organizacional, auxiliando na melhoria do desempenho organizacional, a partir da informação contábil gerencial.

### 3. METODOLOGIA

Com o propósito de apurar os custos por cliente e calcular a sua lucratividade e proporcionar informações relevantes e úteis para a empresa estudada, bem como atingir os objetivos desta pesquisa verificou-se quais seriam as abordagens necessárias.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, Raupp e Beuren (2003) comentam que a pesquisa descritiva é utilizada em diversos estudos na área contábil para analisar e descrever problemas, sendo estudadas questões ligadas à

características da contabilidade em instrumentos contábeis empregados na gestão das organizações.

Quanto aos procedimentos de pesquisa, este trabalho enquadra-se como um estudo de caso, sendo entendido como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54).

Quanto à abordagem do problema trata-se de pesquisa qualitativa. Conforme Raupp e Beuren (2003, p. 92), nas pesquisas qualitativas são concebidas “análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Um estudo qualitativo procura “destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”.

O estudo foi realizado em uma empresa de desenvolvimento de *softwares*, com foco em sistemas para empresas contábeis. As informações foram coletadas por meio de acesso aos bancos de dados da organização, que contem o número de atendimentos realizados e informações de custos, porém as bases de dados não são integradas na empresa e têm diferentes finalidades.

Os dados de custos utilizados no estudo referem-se à média mensal do período de fevereiro a abril de 2017, e os dados para os direcionadores de atividades empregados para custear os clientes referem-se à média mensal do período de maio de 2016 a abril de 2017. Estes dados foram selecionados por serem as informações mais atuais à época do estudo que a empresa possuía, e a utilização de médias teve como objetivo não distorcer as informações que poderiam ser encontradas ao trabalhar-se apenas com um mês como período estudado.

Após a definição e identificação dos objetos de custos, foram identificadas as atividades executadas na empresa. Em conjunto com a direção, gerentes e colaboradores dos diversos setores, buscou-se conhecer detalhadamente as operações desempenhadas para prosseguir com o levantamento das atividades da organização.

Na análise dos custos para servir na empresa estudada, observou-se que não há custos diretos alocáveis aos clientes, sendo todos gastos organizacionais classificados como custos e despesas indiretos, assim, para operacionalização do método de custos para servir foi empregado o Custeio Baseado em Atividades, de modo a alocar todos estes gastos - custos e despesas indiretos - para os objetos de custos. Além de todos os gastos possuírem a característica de gastos indiretos observou-se que, pela estrutura da empresa, todos os gastos também são considerados como fixos, pois não possui uma relação direta entre “produção (desenvolvimento e atendimentos) e custo”. Isto é, não há relação direta entre consumo de mais recursos para realizar maior número de atendimentos.

Os objetos de custo neste estudo são os clientes da empresa, porém, a carteira de clientes é dividida em três linhas de sistemas, as linhas U, V e W. A linha U é a linha de sistemas mais nova da empresa, já está em comercialização, mas ainda não desenvolvida por completo. Esta linha não possui um número expressivo de clientes e seus custos são muito elevados, devido à exigência de especialização do desenvolvimento. Em decorrência destes fatores, esta linha não foi analisada neste estudo.

A linha W é uma linha de produtos complementar às linhas U e V, pois fornece módulos que facilitam a comunicação entre a empresa contábil e seus clientes, facilitando assim o trabalho do contador, no entanto, por tratar-se de uma linha complementar, não foram apurados os custos para servir os clientes deste sistema.

A linha V está há 20 anos no mercado e é o principal produto da empresa, utilizado pela maioria de seus clientes, cerca de 4.000. A empresa atende parte desses clientes diretamente na matriz, enquanto outros são atendidos a partir de uma filial e a maioria (cerca de 80%) são atendidos por revendas, credenciadas pela empresa e que se responsabilizam pelos serviços de venda, instalação dos sistemas e atendimento aos clientes – as empresas de serviços contábeis. Além disso, na matriz há uma área corporativa para atendimento às revendas.

Desta forma, neste estudo foram apurados os custos dos clientes da linha V que são atendidos diretamente pela matriz, cerca de 900, em relação aos quais a empresa detém todas as informações necessárias – ainda que de forma não integrada – para a realização do estudo.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 A empresa**

A empresa estudada foi fundada em 1991 e é especializada em desenvolvimento de sistemas para empresas contábeis. Atualmente conta com cerca de 150 colaboradores na matriz (onde ocorrem atividades corporativas e outras relacionadas ao atendimento de clientes) e mais de 200 profissionais indiretos por meio de revendas em 40 cidades em 20 estados do país. Os sistemas são desenvolvidos na área corporativa da matriz, enquanto as revendas são responsáveis por vender, instalar e atender os clientes, este modelo de negócio visa dar atendimento local aos clientes da empresa, facilitando comunicação e visitas técnicas. A maior fatia do faturamento vem das mensalidades que dão direito ao suporte dos técnicos e às atualizações dos sistemas, enquanto outra parte é ocasionada pela venda dos sistemas e treinamento necessário após a aquisição dos mesmos.

Os diretores da empresa estudada, apesar de terem ciência da importância da apuração dos custos dos clientes e sobre a necessidade de uma ferramenta de custeio que consiga gerar informações para tomada de decisão, não possuem atualmente um sistema que consiga integrar as informações geradas pelos setores operacionais com as informações geradas pelo setor financeiro. Como mencionado, a empresa possui vasta base de dados, porém os dados são apurados com finalidades distintas e sem preocupação com integração, ou seja, as informações quanto às atividades de atendimento são utilizadas apenas nos setores envolvidos, como forma de acompanhamento do seu desempenho operacional.

As principais causas da falta de estruturação quanto à integração de informações são o crescimento acelerado e o caráter familiar da empresa. O crescimento nos últimos anos é consequência da entrada de corporações multinacionais no mercado nacional, que adquiriram diferentes companhias nacionais concorrentes e começaram a unificar estas organizações, gerando queda nos níveis de satisfação dos clientes e consequente migração para empresas estabelecidas, o que gerou o crescimento da empresa pesquisada nesse período. Devido ao caráter familiar, há percepção de pessoalidade em algumas áreas, apesar de já ter ocorrido maior profissionalização recentemente, com a delegação de cargos e padronização de processos.

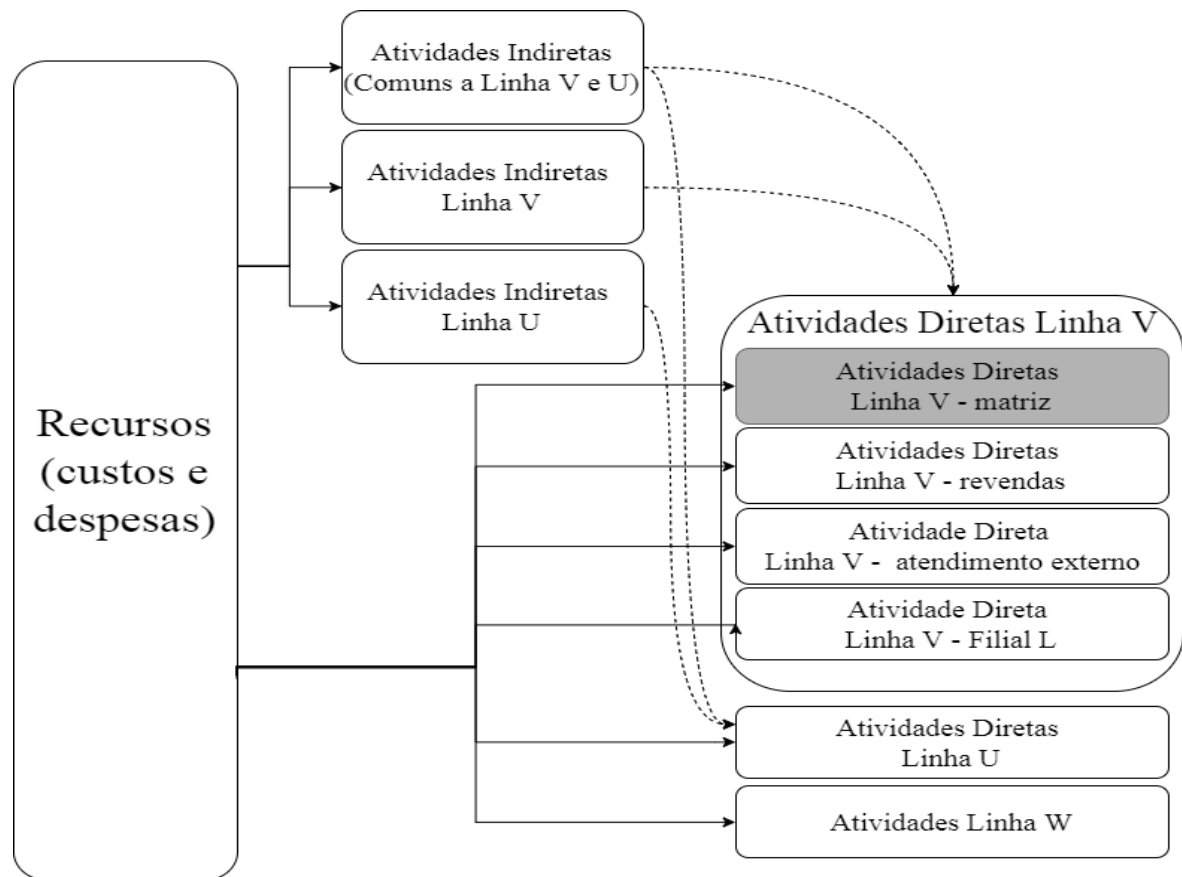
Os preços praticados são padronizados de acordo com especificidades de cada cliente, como número de terminais, módulos adquiridos e número de clientes atendidos – características que indicam o tamanho da empresa contábil (cliente) e quanto atendimento provavelmente irá demandar. Porém, há diferenças de preços entre as regiões onde o cliente está localizado, com isso, duas empresas contábeis com o mesmo número de terminais, mesmo número de clientes e mesmos módulos, mas em regiões diferentes, normalmente terão preços distintos.

#### **4.2 Apuração do custo para servir**

As atividades previamente identificadas foram divididas em seis grupos e, no primeiro estágio do ABC, os recursos – sinônimo de custos e despesas - foram direcionados para todas as atividades executadas na empresa. Em seguida, os custos das atividades indiretas em relação aos clientes foram alocados (alocações intermediárias) para as atividades diretas de cada linha de sistemas. A Figura 1 mostra, de maneira macro, como foram realizadas as alocações do ABC. A área destacada na figura representa o objeto de custeio do estudo: os clientes da linha V atendidos diretamente pela matriz.



Figura 1: Apropriação dos custos e despesas para as atividades



Fonte: Elaborado pelos autores.

Primeiro os recursos foram alocados a todas as atividades da empresa – com base em direcionadores de recursos, divididas pelos grupos as quais pertencem. Posteriormente as atividades indiretas foram alocadas às atividades diretas relacionadas ao cliente. O grupo de Atividades Diretas Linha V foi aberto em suas atividades para demonstrar o foco do estudo: os clientes da Linha V atendidos pela matriz, representados pelas Atividades Diretas Linha V – matriz. Dentro deste grupo estão as cinco atividades diretas aos clientes da matriz que foram custeadas e alocadas aos clientes de forma a calcular o custo de servir os clientes e apurar sua lucratividade.

O Quadro 1 apresenta, detalhadamente, as atividades dos grupos de atividades da Figura 1, onde estão destacadas as atividades que receberam custos, tanto dos recursos quanto de alocações de outras atividades, incluídas as que não foram utilizadas no estudo.

Quadro 1: Estrutura e relação das atividades mapeadas

<b>Estrutura de atividades</b>	<b>Atividades</b>
Atividades indiretas comuns (alocadas para outras atividades)	Gestão empresarial
	Gestão de pessoal
	Contas a pagar
	Contas a receber
	Serviços gerais
	Infraestrutura
	Marketing e eventos
	Atendimento clientes TI
	Capacitação interna
	Ouvidoria
	Diretoria Operacional
	Consultoria
	Custos comuns Linha V (Matriz e Revendas)
Atividades indiretas Linha V (alocadas a outras atividades Linha V)	Recepção
	Programar Linha V
	Vendas Linha V
	Capacitação clientes
Atividades diretas Linha V (alocadas aos clientes Linha V)	Atendimento Linha V sistema Folha
	Atendimento Linha V sistema Fiscal
	Atendimento Linha V sistema Contábil
	Atendimento Linha V sistema Controle e Condomínio
	Custos comuns Linha V - clientes matriz
	Custos comuns Linha V - clientes revendas
	Atendimento Linha V às revendas
	Atendimento Linha V externo
	Atividade Filial L
Atividades indiretas Linha U (alocadas a outras atividades Linha U)	Custos comuns Linha U
	Programar Linha U
	Vendas Linha U
Atividades diretas Linha U (alocadas aos clientes Linha U)	Atendimento Linha U interno
	Atendimento Linha U externo
	Atividade Filial C
	Atividade Filial F
Atividades W	Infraestrutura Sistema W

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como já mencionado, a primeira etapa de alocações do Custeio Baseado em Atividades consiste em direcionar os recursos para todas as atividades que as consomem. Na figura 1 foi mostrado de forma ilustrativa como isso foi feito.

Os recursos são alocados para as atividades com base em direcionadores que definem quanto uma atividade consumiu de cada recurso. Desta forma, o Quadro 2 evidencia os recursos identificados neste estudo, os direcionadores utilizados por estes recursos, bem como uma descrição do direcionador utilizado. Destaca-se que do total dos custos, cerca de 80% estão relacionados a remuneração dos colaboradores e pró-labore.

Quadro 2: Recursos, direcionadores de recursos e descrição do direcionador

Recursos	Direcionador de Recurso	Descrição do Direcionador
<b>Correio</b>	Índice de Utilização (%) do correio	Proporção estimada de utilização pelas atividades
<b>Seguro da Sede</b>		
<b>Manutenção da Sede</b>		
<b>Serviço de Segurança</b>	Área ocupada por atividade (m²)	Alocação proporcional à área ocupada por cada atividade
<b>Serviço de Limpeza</b>		
<b>Materiais de Limpeza</b>		
<b>Brasil Telecom</b>		
<b>Net</b>		
<b>Terra</b>		
<b>Loca Web</b>	Índice de Utilização (%) de internet e telefone	Proporção estimada de utilização destes serviços pelas atividades
<b>Gvt/Vivo</b>		
<b>Claro</b>		
<b>Network ds/Fibra ótica/ Voip</b>		
<b>Celesc – Energia</b>		
<b>Samae – Água</b>		
<b>Manutenção de Equipamentos</b>		
<b>Material de Expediente</b>	Número de colaboradores por atividade	Quantidade de colaboradores em cada atividade
<b>Uniformes</b>		
<b>Medicina do Trabalho</b>		
<b>Honorários Contábeis</b>	Índice de Utilização (%) dos serviços contábeis	Alocado proporcionalmente a utilização dos serviços contábeis oferecidos por terceiros

<b>Serviços de Web Designer</b>	Horas por atividade (H)	Proporcional a quantidade de horas em desenvolvimento por atividade
<b>Serviços de Infraestrutura</b>	Diretamente para a atividade de infraestrutura	Diretamente para a atividade de infraestrutura
<b>Despesas com Apartamento</b>	Diretamente para a atividade de atendimento Linha V às revendas	Diretamente para a atividade de atendimento Linha V às revendas
<b>Agência de Contratação</b>	Diretamente para a atividade de gestão pessoal	Diretamente para a atividade de gestão pessoal
<b>Email Marketing</b>		
<b>Serviços de Jornalista</b>		
<b>Terceirizado Propaganda e Publicidade</b>	Diretamente para a atividade de marketing e eventos	Diretamente para a atividade de marketing e eventos
<b>Eventos Regionais</b>		
<b>Patrocínios</b>		
<b>Tarifas de Cobrança Banco</b>	Número de Clientes por Sistema	Alocado com base no número de clientes de cada sistema
<b>Pró-labore</b>	Proporcional para as atividades de gestão empresarial e contas a pagar (%)	Alocado proporcionalmente para as atividades de gestão empresarial e contas a pagar
<b>Viagens</b>	Proporcionalmente (%) a utilização	Alocado com base no % de utilização pelas atividades
<b>Depreciação</b>	Diretamente para as atividades	Alocada diretamente para as atividades
<b>Veículos</b>	Índice (%) de utilização dos veículos	Alocado com base na utilização dos veículos pelas atividades
<b>Remuneração</b>	Tempo (%) dedicado a cada atividade	Alocado com base na estimativa de tempo que cada colaborador dedica-se a cada atividade

Fonte: Elaborado pelos autores

Após apuração dos custos de todas as atividades, aquelas indiretas e comuns às Linhas V e U e as atividades indiretas da Linha V tiveram seus custos alocados às atividades diretas, com base em direcionadores de atividades selecionados de modo a representar a causa do custo destas atividades. O Quadro 3 relaciona as atividades indiretas e os direcionadores que foram utilizados para a alocação às demais atividades, conforme evidenciado na Figura 1.

Quadro 3: Relação de atividades e dos direcionadores de atividades

Atividade	Direcionador de Atividade
Atividades Indiretas (Comuns às linhas V e U) alocadas para outras atividades	
Gestão Empresarial	% do tempo envolvido com cada atividade
Gestão Pessoal	Número de colaboradores por atividade
Contas a Pagar	% faturamento de cada linha de sistemas
Contas a Receber	Número de clientes de cada sistema
Serviços Gerais	Proporcional à área destinada a cada atividade (m²)
Infraestrutura	Número de colaboradores por atividade
Marketing e Eventos	% do tempo envolvido com cada linha de sistema
Atendimentos a Clientes TI	% do tempo envolvido com cada linha de sistema
Capacitação Interna	Número de funcionários por atividade
Ouvidoria	Número de ouvidorias relacionadas a cada sistema
Direção Operacional	% do tempo envolvido com cada atividade
Consultoria	% do tempo envolvido com linha de sistemas
Custos Comuns da linha V (Matriz e Revendas)	Número de clientes da matriz e revendas
Atividades Indiretas Linha V (alocadas a outras atividades Linha V)	
Recepção	Número de atendimentos realizados pelas atividades de atendimento da linha V
Programar Linha V	Número de clientes de cada sistema da linha V
Vendas Linha V	Direto para os custos comuns da linha V
Capacitação clientes	Direto para os custos comuns da linha V
Atividades Diretas Linha V (alocadas aos clientes V)	
Atendimento Linha V sistema Folha	Número de atendimentos por cliente
Atendimento Linha V sistema Fiscal	
Atendimento Linha V sistema Contábil	
Atendim. Linha V sistema Controle e Condom.	
Custos Comuns Linha V - clientes Matriz	Número de Clientes da matriz
Custos Comuns Linha V - clientes Revendas	Custos não utilizados no estudo
Atendimento Linha V às Revendas	
Atendimento Linha V externo	
Atividade Filial L	
Atividades Indiretas Linha U (poderia ser alocadas a outras atividades Linha U)	
Custos Comuns da linha U	Custos não utilizados no estudo
Programar Linha U	
Vendas Linha U	

Atividades Diretas Linha U (poderiam ser alocadas aos clientes da Linha U)	
Atendimento Linha U Interno	Custos não utilizados no estudo
Atendimento Linha U Externo	
Atividade Filial C	
Atividade Filial F	
Atividades Linha W	
Infraestrutura W	Custos não utilizados no estudo

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 1 demonstra que os custos das atividades indiretas da Linha U foram alocados às atividades diretas da Linha U, mas como não foi objeto do estudo, estes custos indiretos não foram alocados às atividades diretas. Entretanto, poderiam ser alocadas às atividades diretas da Linha U, se fosse necessário calcular o custo de servir e a lucratividade dos clientes desta linha.

As atividades que apresentaram maiores custos foram aquelas relacionadas a programar os sistemas, em ambas as linhas de sistemas. O custo da programação da Linha U foi superior ao da Linha V, bem como as atividades relacionadas à Linha U, que se mostraram mais caras do que as atividades relacionadas à Linha V.

As atividades diretas da Linha V receberam custos dos recursos e alocações das atividades indiretas (comuns às linhas V e U) e das atividades indiretas da Linha V. As atividades diretas possuem relação direta com o atendimento ao cliente e foram alocadas e distribuídas àqueles atendidos pela matriz.

A alocação destas atividades diretas para os clientes foi feita com base na intensidade com que estes clientes consomem cada uma destas atividades, que foi medida com base nos direcionadores de atividade. Quatro atividades foram direcionadas pelo número de atendimentos relativos à elas, enquanto a atividade restante foi apropriada equitativamente para todos os clientes.

O custo total de cada atividade foi dividido pelo número de incidências (intensidade) de cada direcionador de atividade, chegando, assim, ao valor unitário de cada direcionador, conforme evidenciado no Quadro 4.

Quadro 4: Custo unitário dos direcionadores de atividades diretas

Atividades	Direcionadores de atividades	Custo total da atividade (R\$)	Quantidade do direcionador	Custo unitário do direcionador (R\$)
Custos comuns Linha V - clientes matriz	Número de clientes da Linha V matriz	R\$ 28.562,75	927	R\$ 30,81
Atendimento Linha V Folha	Número de atendimentos do sistema folha	R\$ 80.225,24	2.309	R\$ 34,74
Atendimento Linha V Fiscal	Número de atendimentos do sistema fiscal	R\$ 80.232,80	1.759	R\$ 45,61
Atendimento Linha V Contábil	Número de atendimentos do sistema contábil	R\$ 48.121,27	524	R\$ 91,83
Atendimento Linha V Controle e Condomínio	Número de atendimentos do sistema controle e condomínio	R\$17.347,00	165	R\$ 105,13

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme evidenciado anteriormente, todos os custos da empresa são considerados fixos, dessa forma, o custo total de cada atividade será mantido, enquanto o custo unitário de cada direcionador irá variar em função da quantidade de atendimentos que forem realizados em cada uma das atividades. A atividade com menor custo total – Atendimento Linha V Controle e Condomínio, é a atividade com o maior custo unitário, resultado da menor utilização deste serviço por parte dos clientes. Para diluir o custo unitário dos atendimentos do sistema Controle e Condomínio é necessário um número maior de clientes utilizando estes sistemas de forma a consumir mais a estrutura fixa. A atividade referente ao atendimento do sistema Contábil também teve um custo elevado, quando comparado ao custo de atendimento dos sistemas Folha e Fiscal.

A partir destes dados foi possível calcular o custo de cada cliente, verificando quantos atendimentos de cada sistema da linha V o cliente demandou – ou seja, como cada cliente utilizou estas atividades com diferentes intensidades, possibilitando que as diferenças no custo de servir ao cliente pudessem ser percebidas. O custo de cada cliente possui uma parcela de custo fixa – de R\$ 30,81 – e uma de custo variável, que varia em função da quantidade consumida de cada direcionador.

O cálculo do custo para servir o cliente foi feito para todos os clientes analisados (da matriz). Para exemplificar a diferença entre o custo para servir os clientes, está evidenciado no Quadro 5 a análise de 3 clientes que geram, para a empresa analisada, o mesmo valor de receita e, desta forma, espera-se que eles demandem a mesma estrutura de atendimentos da empresa.

Quadro 5: Exemplo de cálculo do custo total para servir os clientes

Atividades	Custo unitário do direcionador	Cliente A		Cliente B		Cliente C	
		Intensidade do Direcionador	Custo do Direcionador (R\$)	Intensidade do Direcionador	Custo do Direcionador (R\$)	Intensidade do Direcionador	Custo do Direcionador (R\$)
Custos comuns Linha Visual - clientes matriz	R\$ 30,81	1	R\$ 30,81	1	R\$ 30,81	1	R\$ 30,81
Atendimento Linha Visual Folha	R\$ 34,74	5	R\$ 173,72	3	R\$ 104,23	2	R\$ 69,49
Atendimento Linha Visual Fiscal	R\$ 45,61	1	R\$ 45,61	1	R\$ 45,61	0	R\$ -
Atendimento Linha Visual Contábil	R\$ 91,83	0	R\$ -	0	R\$ -	0	R\$ -
Atendimento Linha Visual Controller	R\$ 105,13	0	R\$ -	0	R\$ -	0	R\$ -
<b>Custo para servir o cliente</b>		<b>R\$ 250,15</b>		<b>R\$ 180,66</b>		<b>R\$ 100,30</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar o Quadro 5, percebe-se diferença entre os custos de servir cada cliente, mesmo que estes tenham, pelas informações consideradas para precificação das mensalidades (receitas), pela empresa, o mesmo nível de complexidade. Foram selecionados estes clientes pois o valor que pagam de mensalidade é similar e próximo à média do preço pago pelos demais clientes considerados no estudo (aproximadamente 900 atendidos pela matriz).

Ainda que os clientes não utilizem nenhum atendimento no período, uma parcela de custo será alocada ao mesmo. Referente à atividade Custos comuns Linha Visual – clientes matriz, estes consistem em custos que existem ainda que os clientes não demandem atendimento, pois são custos relacionados ao desenvolvimento e aprimoramento dos sistemas, bem como à estrutura administrativa da organização. Desta forma, todos os clientes recebem o mesmo custo, pois trata-se de custo comum a todos os clientes.

#### 4.3 Análise da lucratividade dos clientes

Assim como o custo, foi calculada a lucratividade de todos os clientes da matriz. O Quadro 6 evidencia a diferença de lucratividade dos clientes que geram a mesma receita, porém exigem níveis de serviço diferentes. Os clientes utilizados para exemplificar a lucratividade foram os mesmos evidenciados no Quadro 5.

Como estes clientes geram o mesmo montante de receita, a diferença de sua lucratividade decorre do custo que estes clientes geram. Outros clientes possuem montantes de receitas e custos diferentes uns dos outros, e por estes dois valores pode se perceber as diferenças.



Quadro 6: Exemplo de cálculo da lucratividade por cliente

Cliente	Cliente A	Cliente B	Cliente C
(=) Receita Bruta	R\$ 604,00	R\$ 604,00	R\$ 604,00
(-) Impostos sobre a Receita Bruta	(R\$ 97,24)	(R\$ 97,24)	(R\$ 97,24)
(=) Receita Líquida	R\$ 506,76	R\$ 506,76	R\$ 506,76
(-) Custo total de servir o cliente	(R\$ 250,15)	(R\$ 180,66)	(R\$ 100,30)
(=) Lucratividade do Cliente	R\$ 256,61	R\$ 326,10	R\$ 406,45
<b>Lucratividade do Cliente (em %)</b>	<b>50,64%</b>	<b>64,35%</b>	<b>80,21%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

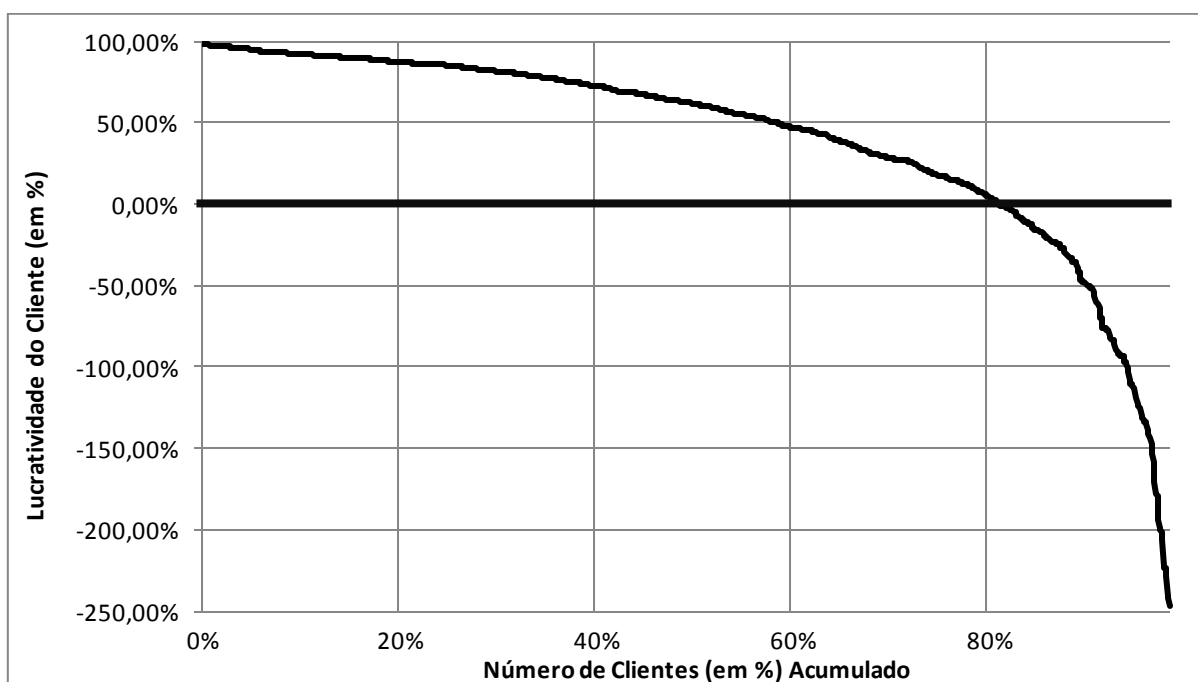
As diferenças entre as margens destes clientes são ocasionadas pelos diferentes níveis de servir que exigem, como, por exemplo, o cliente A, que demanda mais serviços do que o cliente C, e por isso, recebe maiores custos, ocasionando menor lucratividade, quando comparado a um cliente com a mesma geração de receita que recebe menos custos.

Como mencionado anteriormente, a Linha V é madura, que nesse momento está, na curva do ciclo de vida, na fase de sustentação, quando não exige grandes investimentos (os investimentos não cessam, já que os sistemas precisam de constante desenvolvimento, aprimoramento e atualização), gerando, portanto, resultado e caixa para que a empresa invista em novos produtos, como é o caso dos investimentos feitos na Linha U.

O estudo foi feito sem considerar os custos de desenvolvimento dos *softwares*, que foram gastos em períodos passados e atualmente deveriam ser amortizados, como acontece atualmente com a Linha U. Quando a receita mensal desta linha superar o seu custo mensal, começará a recuperar o investimento realizado ao longo do tempo, e, quando isto ocorrer, será necessário tempo até que todos os investimentos feitos sejam cobertos pelos lucros mensais.

Analisando a lucratividade de todos os clientes da matriz, é possível ordená-los de acordo com a sua lucratividade, partindo dos mais lucrativos aos menos lucrativos. Desde os clientes que não demandaram nenhum atendimento e sendo sua lucratividade o valor da receita bruta menos os tributos sobre esta, até os clientes que demandaram tantos atendimentos que se tornaram não lucrativos. A Figura 2 demonstra de forma decrescente a lucratividade (em %) de todos os clientes da matriz.

Figura 2: Lucratividade dos clientes



Fonte: Elaborado pelos autores

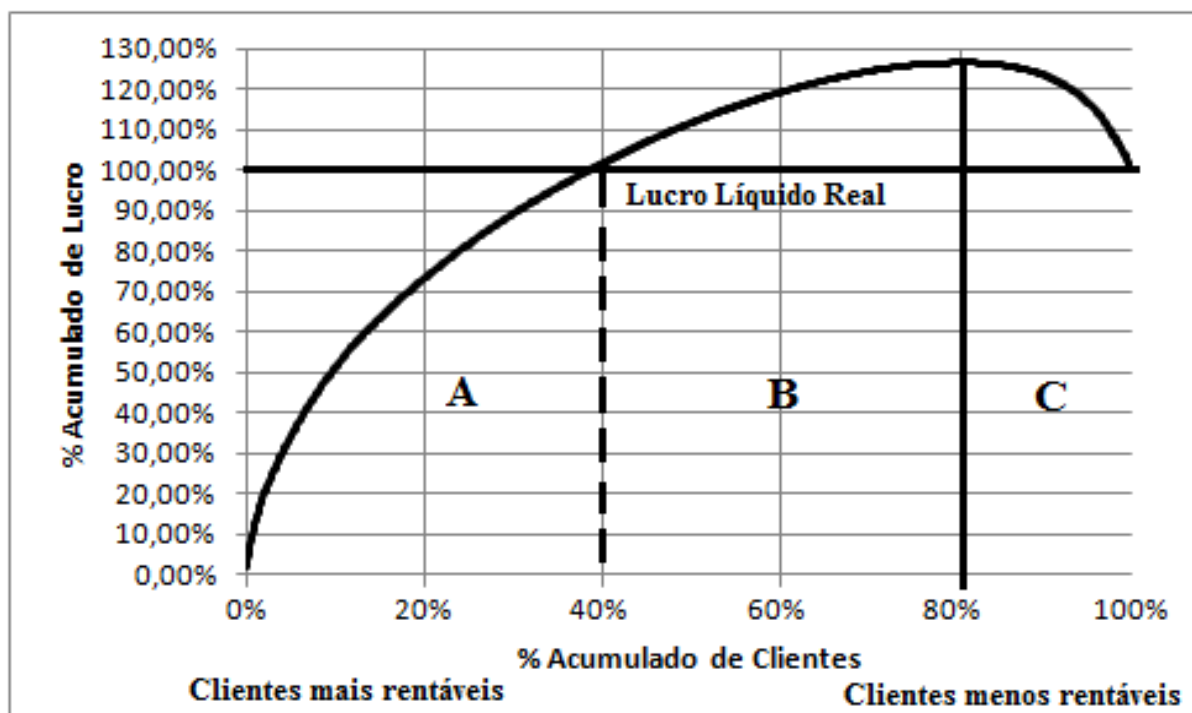
Observa-se que há clientes com alta lucratividade, que exigem um nível de serviço inferior à sua receita, podendo ocorrer de um cliente ter um alto montante de receita, consumir a estrutura e mesmo assim obter alta lucratividade. Há clientes que pagam valores simbólicos, por serem clientes chave, de caráter estratégico podendo atrair novos clientes e, em função de exigirem atendimento, apresentam lucratividade negativa. Assim, a lucratividade de cada cliente depende diretamente do nível de serviço exigido, ou seja, quanto mais o cliente exige da estrutura, maior deveria ser a mensalidade para cobrir essa exigência, mantendo a mesma lucratividade por cliente. Alguns clientes tiveram lucratividade próxima a 100%, sendo estes os que não exigiram ou exigiram pouco atendimento, recebendo apenas a parcela de custo fixo, comum à todos os clientes.

Percebe-se, que aproximadamente 80% dos clientes são lucrativos para a empresa, enquanto os demais possuem lucratividade negativa, já que o nível de serviços que exigem é maior do que a receita que geram.

Segundo Atkinson *et al.* (2015, p. 177), “um gráfico do lucro acumulado *versus* clientes, construído a partir de uma análise de rentabilidade ABC de clientes, geralmente, tem um formato muito diferente, denominado curva da baleia”. A curva da baleia visa demonstrar que parte dos clientes mais rentáveis gera um lucro superior ao lucro líquido da empresa, pois os clientes não rentáveis acabam consumindo este lucro gerado por estes clientes de melhor retorno. A figura 3 apresenta a curva da baleia construída a partir dos resultados deste

trabalho, bem como resultado das diferentes lucratividades dos clientes, com o percentual (%) acumulado de lucro da empresa, representado por 100%. Nesta Figura, os clientes foram organizados do mais lucrativo – em termos relativos – para o menos lucrativo, divididos em 3 grupos: A,B e C.

Figura 3 - Percentual acumulado de lucro x percentual acumulado de clientes



Fonte: Elaborado pelos autores

O grupo A de clientes representa os 40% mais lucrativos, que geram 100% do lucro líquido real da empresa, o grupo B representa os 40% intermediários, entre os 40% mais lucrativos e os 20% menos lucrativos, e, estes clientes juntos geram mais 25% do lucro líquido real da empresa, totalizando juntamente aos 40% mais rentáveis, 125% do lucro gerado pela empresa.

Os 20% menos lucrativos, ou não lucrativos, perdem 25% do lucro líquido real da empresa. Portanto, se a empresa não tivesse estes clientes (nem seus custos) teria um lucro 25% maior que o lucro atual, porém, na prática, se estes clientes saíssem da empresa, seus custos seriam redistribuídos a todos os demais clientes, alterando a lucratividade de todos os clientes.

Para a empresa, essa informação permite buscar alternativas que tornem os clientes menos rentáveis em clientes mais rentáveis, reajustando as receitas geradas por eles, ou reajustando o nível de serviço oferecidos à eles.

#### 4.4 Discussão sobre os resultados da pesquisa

Quanto aos custos das atividades, pode-se destacar que aproximadamente 35% dos gastos da empresa estão relacionados a atividades dos setores corporativos, enquanto 65% dos gastos estão concentrados nos setores operacionais. Observa-se também que aproximadamente 45% de todos os gastos estão relacionados à Linha V, enquanto aproximadamente 52% deles estão na Linha U, linha nova, cujo produto está em fase inicial de vendas, com poucos clientes e grandes investimentos, portanto, ainda em desenvolvimento. Os 3% restantes dos gastos estão relacionados à linha W. Pode-se utilizar estes dados para comparação com as receitas, permitindo verificar se estas estão divididas entre as linhas da mesma forma como ocorre com os custos. Na empresa, analisada, identificou-se que a proporção de custos e receitas entre as linhas de sistemas é diferente, pois 85% da receita global da empresa é obtida pela Linha V, enquanto a Linha W gera 8% e a Linha U representa 7% da receita total.

Com base nas informações obtidas percebeu-se que, para determinar se um cliente está sendo lucrativo ou não, precisa-se considerar a receita do cliente e quanto da estrutura da empresa ele está demandando. Como a estrutura é fixa, a lucratividade dos clientes irá se alterar mensalmente com base na utilização desta estrutura e quanto mais utilizada a estrutura, menor o custo de cada atendimento.

Assim, poderia ser considerada a capacidade instalada de cada atividade para definir o custo unitário do direcionador, e a atribuição apenas da parcela eficiente aos clientes, porém, não há informações suficientes para isso e tal levantamento fugiria ao escopo desta pesquisa.

Adicionalmente, mesmo que 20% dos clientes sejam considerados não rentáveis, não significa que sejam clientes que a empresa não deva ter, visto que a estrutura de custos é fixa, e se estes clientes deixassem de ser, as receitas geradas por eles deixariam de ser obtidas, enquanto seus custos apenas seriam redistribuídos para os demais clientes, tornando-os menos rentáveis ou não rentáveis.

#### 5. CONCLUSÕES

A pesquisa teve como objetivo geral verificar como a análise de custos para servir pode contribuir para a identificação da lucratividade de clientes em uma empresa de desenvolvimento de *softwares* para empresas contábeis. Em decorrência disto surgiram os objetivos específicos: (1) apurar o custo para servir pelo método do custeio baseado em atividade, (2) calcular a lucratividade dos clientes com base no custo para servir e (3) verificar a proporção entre clientes lucrativos e não lucrativos. Desta forma para alcançar os objetivos à

abordagem de custos para servir foi aplicada, sendo os custos apurados com base no Custeio Baseado em Atividades (ABC), e, posteriormente, foi apurada a lucratividade por cliente, de forma a verificar a proporção entre clientes rentáveis e não rentáveis.

Verificou-se que esta abordagem foi capaz de auxiliar na identificação da lucratividade dos clientes e pode auxiliar a empresa a se organizar de forma gerencial buscando obter melhores controles e informações. Assim como foi possível realizar a apuração do custo para servir com base no custeio baseado em atividades, calcular a lucratividade dos clientes e observar a proporção entre clientes rentáveis e não rentáveis.

O estudo limitou-se a apurar o custo para servir e calcular a lucratividade de parte da carteira de clientes da empresa, ou seja, apenas os clientes da Linha V que são atendidos pela matriz. Assim, a continuação da apuração dos custos, iniciada com este estudo, geraria informações de custos de todos os clientes dessa linha de produtos, e poderia permitir análise comparativa dos clientes atendidos em canais de atendimento distintos, gerando informações valiosas para a empresa.

Além desta, outra limitação foi a falta de integração entre as bases fornecidas pela empresa, gerando a necessidade de confrontação manual entre os relatórios, que não eram padronizados.

Para o cálculo do custo unitário dos direcionadores das atividades diretas foi utilizado o número de atendimentos para cada um dos sistemas da Linha V, sendo esta também uma limitação da pesquisa, já que o melhor direcionador para estas atividades seria o tempo de atendimento de cada sistema por cliente, em minutos, o que possivelmente alteraria o custo para servir cada cliente e sua lucratividade, pois há variação no tempo de atendimento de cada solicitação.

Adicionalmente, como os sistemas ou *softwares* estão em constante desenvolvimento, para melhor cálculo do custo dos clientes seria necessária a informação de custo de desenvolvimento do produto, e uma análise do ciclo de vida dos sistemas, pois, a Linha U está em desenvolvimento desde 2005, e já possuindo, desde então, custos de desenvolvimento - pré-operacionais -, que são mantidos pelas receitas que a Linha V gera. Com o início da comercialização da Linha U, em 2010, parte de seus custos começou a ser absorvido pelas suas próprias receitas, mas até hoje esta linha ainda apresenta custos muito superiores às suas receitas.

Em função da Linha V ser madura e não exigir expressivos investimentos relativos a desenvolvimento, se comparados aos investimentos na Linha U, é que se pode observar alta lucratividade.

Ao longo da pesquisa foram levantados certos pontos que geraram questionamentos juntamente à direção da empresa, como consequência da busca de informações nos diferentes setores e da falta de integração dos dados da empresa como um todo, gerando interesse, por parte da direção, em desenvolver e implementar um sistema de custeio com base no ABC, integrando os diversos setores, de forma a profissionalizar o gerenciamento empresarial, e obter informações que a direção não possui atualmente. O gerenciamento empresarial a partir das informações contábeis gerenciais passou a ser valorizado na organização estudada após a realização deste trabalho.

Como sugestão para trabalhos futuros está o aprimoramento da abordagem do ABC nos pontos em que este estudo não conseguiu abordar da melhor forma possível, como a utilização do tempo em atendimento ao invés do número de atendimentos, como direcionador de atividades. Além desta, sugere-se um estudo sobre a capacidade instalada, ou seja, a quantidade máxima de atendimentos que a empresa consegue realizar *versus* capacidade utilizada - quanto efetivamente a empresa necessita utilizar. Por fim, sugere-se uma comparação entre clientes atendidos pela matriz e clientes atendidos pelas diversas vendas para comparação de seus custos e lucratividades.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. **São Paulo: Editora Atlas**, 2010. 174p.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* CONTABILIDADE GERENCIAL: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia. **São Paulo: Editora Atlas**, 2015.
- BLOCHER, Edward J. et al. Gestão estratégica de custos. **São Paulo: MacGraw-Hill**, 2007.
- BRAITHWAITE, Alan; SAMAKH, Edouard. The cost-to-serve method. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 1, p. 69-84, 1998.
- CHING, Hong Yuh. Gestão baseada em custeio por atividades: ABM-Activity Based Management. **São Paulo: Editora Atlas**, 1997.
- DALENOGARE, Gelson Eduardo; JUNIOR, Álvaro Neuenfeldt; SILUK, Júlio César Mairesse. Método do custo para servir ao cliente: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **In: Workshop em Sistemas e Processos Industriais**. 2013.

DE FARIA, Ana Cristina; BORINELLI, Márcio Luiz; MANTOVANI, Norival. Análises multidimensionais e o conceito do custo para servir em empresas de serviços logísticos: Uma pesquisa-ação. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 9, p. 126-144, 2010.

FERNANDES, Márcio Grima et al. Custo para servir clientes: uma pesquisa-ação em administração condominial na Baixada Santista (SP). **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 3, p. 1-19, 2014.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; RODRIGUES, Alexandre. Logística empresarial: a perspectiva brasileira. **São Paulo: Editora Atlas**, 2008. 372p.

FREITAS, Andrea; LOPES, Luis; SILVA, Diana. Método do Custo para Servir o Cliente como Ferramenta Gerencial: Estudo de Caso em uma Rede Supermercada. **In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo: Editora Atlas**, v. 5, p. 61, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo; MERSCHMANN, Elvira Vazquez Villamor; BIO, Sérgio Rodrigues. Mensuração do custo para servir e análise de rentabilidade de cliente: uma aplicação em indústria de alimentos no Brasil. **Revista de Administração—eletrônica**, São Paulo, USP, v. 1, n. 2, 2008.

HANSEN, D. R ; MOWEN, Maryanne M. Gestão de custos: contabilidade e controle. **São Paulo: Pioneira**, 2001.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. **São Paulo: Editora Atlas**, 2010.

MAUAD, Luiz GA; PAMPLONA, Edson O. O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. **In: Anais do IX Congresso brasileiro de custos**. 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. **Pearson Prentice Hall**, 2006.

MULHERN, Francis J. Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. **Journal of interactive marketing**, v. 13, n. 1, p. 25-40, 1999.

PFEIFER, Phillip E.; HASKINS, Mark E.; CONROY, Robert M. Customer life time value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. **Journal of Managerial Issues**, p. 11-25, 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográfico em Contabilidade: teoria e prática. **São Paulo: Editora Atlas**, 2003.

ROBLES JR, Antonio; ROBLES, Léo Tadeu; DE FARIA, Ana Cristina. Custos para servir: uma proposta de aplicação para uma empresa de tintas. **Revista Universo Contábil**, v. 1, n. 1, p. 71-85, 2005.

SANTANA, Ana Larissa Alencar; ANDRADE, Maria Elisabeth Moreira Carvalho. Ensaio sobre Rentabilidade de Clientes: um enfoque setorial. In: **Anais do XVIII Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2011.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. **Elsevier**, 1997.

SHIN, Jiwoong; SUDHIR, K.; YOON, Dae-Hee. Whento “fire” customers: Customer cost-based pricing. **Management Science**, v. 58, n. 5, p. 932-947, 2012.